

## الگوبرداری

### مقدمه

الگوبرداری روشی سیستماتیک است که سازمان‌ها به وسیله آن می‌توانند فرایندهای خود را بر اساس مقایسه با بهترین سازمان‌ها اندازه‌گیری و اصلاح نمایند. این روش با مشخص کردن فرایندهای بهترین سازمان نشان می‌دهد که چگونه می‌توان شکاف‌های موجود را پر کرد. الگوبرداری در واقع ابزاری برای بهبود مستمر است و می‌تواند برای انواع سازمان‌ها به کار گرفته شود [۱].

در مدیریت کیفیت، الگوبرداری ابزار مناسبی برای ارزیابی عملکرد کیفی شناخته شده است و زمینه مقایسه فرایندها و محصولات مشابه را فراهم می‌آورد [۲].

### تاریخچه الگوبرداری

واژه الگوبرداری پیش از این که در ادبیات مدیریت مطرح شود، در علوم مهندسی ساختمان و نقشه‌برداری به کار گرفته شده است. استفاده از این روش به عنوان یک ابزار تاکتیکی در دنیای تجارت اولین بار توسط شرکت تجاری زیراکس در اواخر دهه ۱۹۷۰ مورد استفاده قرار گرفت؛ این شرکت ژاپنی

تلاش کرد تا با آن دسته از شرکت‌های آمریکایی که دستگاه تکثیر را با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر تولید می‌کنند، آشنا شود. در دهه اخیر نیز، بهره‌گیری از این واژه در مدیریت و مهندسی سیستم‌ها کاربرد یافته و در واقع به ابزاری مؤثر در دست مدیران برای بهبود فرایندها تبدیل شده است [۲].

### تعاریف الگوبرداری

Benchmarking در زبان فارسی محک‌زنی، مطالعه مقایسه‌ای، به‌یابی، الگوگیری و الگوبرداری ترجمه شده است. به طور کلی **بنچ‌مارکینگ** از اصطلاح **بنچ‌مارک** گرفته شده است. این اصطلاح به معنای یک معیار استاندارد می‌باشد که امور براساس آن، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

در زمینه الگوبرداری، تعاریف متعددی صورت گرفته است که همگی مفهوم مشترکی را مطرح می‌کنند؛ از جمله:

- ۱- الگوبرداری عبارت است از جستجو برای یافتن بهترین تجربیات سازمان‌ها برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد؛
- ۲- الگوبرداری عبارت است از توجه بیرونی به فرایندها، وظایف تخصصی یا عملیات داخلی یک مؤسسه به منظور اصلاح و بهبود مستمر فرایند؛
- ۳- الگوبرداری یعنی سنجش و ارزیابی خود با دیگران به منظور کشف تجربیات برتر آنها و جبران فاصله موجود؛
- ۴- الگوبرداری یک فرایند پژوهشی دائمی است که سازمان را به سوی بهتر شدن در مقایسه با رقبای سوق می‌دهد.

در همه این تعاریف، نکات مشترکی وجود دارد که چکیده آن تعریف زیر می‌باشد:

الگوبرداری، فرایند مستمر اندازه‌گیری و سنجش فرایندهای کاری با فرایندهای قابل مقایسه در سازمان‌های پیشرو است که به سازمان مورد نظر کمک خواهد کرد تا بهبودها را شناسایی و اجرا کند [۲].



1-Bench Marking



الگوبرداری ابزاری برای ارزیابی عملکرد کیفی فرایندها است.

# در الگوبرداری تفاوت بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب نشان داده می شود.

۲- الگوبرداری بر مبنای مقایسه با چه کسانی به چهار دسته زیر تقسیم می شوند:

- \* الگوبرداری داخلی: در این حالت یک واحد با واحدی دیگر از سازمان سنجیده می شود و به واقع مقایسه داخلی بین واحدهای مختلف یک سازمان انجام می پذیرد.
- \* الگوبرداری در رقابت: در این حالت خروجی های واحدهای مشابه مورد مقایسه قرار می گیرند. در این حالت بجای تمرکز بر روی عملکرد متوسط واحدها، روی بهترین عملکرد تمرکز کرده و آن را به عنوان بهترین الگو در نظر می گیرند.
- \* الگوبرداری کارکردی: در این حالت بحث درباره سنجش کارکردهای مختلف است. در این حالت الزامی وجود ندارد که خروجی های دو واحد حتماً یکسان باشند.
- \* الگوبرداری عمومی (ژنریک): در این حالت، حد و مرزی برای الگوبرداری وجود ندارد. با ساخت یک مدل فرضی، بهترین الگوبرداری صورت می گیرد و تمرکز بر روی فرایندهای کاری ممتاز است.

## گام های اساسی در الگوبرداری

الگوبرداری مراحل مختلفی دارد که به شرح زیر می باشد:

### ۱- برنامه ریزی (Planning):

بر اساس تجارب، برنامه ریزی مهمترین فاز فرایند الگوبرداری است؛ در این مرحله بخش مورد نظر برای الگوبرداری انتخاب می شود. طبقاً این انتخاب بر اساس راهبرد سازمان و مشکلات موجود است؛ پس از تشکیل گروه الگوبرداری، افراد این تیم بر اساس نوع پروژه مورد نظر انتخاب می شوند و می باید با مدیریت ارشد سازمان در ارتباط باشند؛ شناخت کامل و مستندسازی فرایندی که باید الگوبرداری شود، همچنین تشخیص تنگناها و گلوگاهها، تعیین معیارهای ارزیابی و شاخص های مقایسه در این مرحله صورت می پذیرد.



## ضرورت و اهمیت الگوبرداری

امروزه مدیریت هر سازمان می تواند با الگوبرداری از سازمان های موفق روش های برتر را برای بهبود پایدار کارایی در سازمان خود پیدا کرده و آن ها را پیاده سازی کند. الگوبرداری نه تنها می تواند یک تکنیک تشخیص مشکلات باشد بلکه می تواند در طراحی فرایندها نیز کمک شایانی به طراحان کند. تشخیص سطوح عملکرد سازمان های موفق و درک چگونگی انجام آن، تشخیص این که دیگران چگونه می توانند برای تغییر در سازمان، ایجاد انگیزه کنند و اشتباهات خود را به حداقل برسانند و تشخیص شکاف های موجود بین عملکرد سازمان های موفق با دیگر سازمان ها و کم کردن فاصله بین آن ها همگی می توانند از نتایج الگوبرداری به شمار آیند. از طرفی ضرورتی ندارد یک سازمان فقط با سازمان هایی که در همان حوزه فعالیت می کنند عملکرد خود را بسنجد، بلکه می تواند فرایندها و روش های برتر را از سازمان هایی که صرفاً در بعضی فرایندهای مشترک دارای بهترین عملکرد هستند انتخاب کند [۴].

## مدل های الگوبرداری

۱- الگوبرداری، شامل دو روش الگوبرداری بر مبنای مقایسه در چه چیزهایی و الگوبرداری بر مبنای مقایسه با چه کسانی می باشد [۲].

الگوبرداری بر مبنای مقایسه در چه چیزهایی خود به سه دسته زیر تقسیم می شوند:

- \* مقایسه بر اساس عملکرد: در این نوع از الگوبرداری، سازمان ها معیارهای ارزیابی عملکرد یکدیگر را با هم می سنجند.
- \* مقایسه بر اساس فرایندهای کاری: در این مدل روش ها و فرایندهای کاری مشابه سازمان ها با یکدیگر مقایسه می شوند.
- \* مقایسه راهبردی: در این مدل، راهبرد سازمان ها با یکدیگر سنجیده می شوند.

در الگوبرداری می توان فرایندهای سازمان را با مقایسه فرایندهای بهترین سازمان، اصلاح نمود.

# اجرای روش الگوبرداری، باعث بهبود فرایند رضایت مشتریان می‌گردد.

در این فاز با شناسایی نیازهای اطلاعاتی، اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری شده و توسط ابزارهای مختلف به صورت خلاصه و جامع در خواهند آمد. اقدامات لازم در این مرحله عبارتند از:

- \* تشخیص نیازهای اطلاعاتی؛
- \* انتخاب روش یا ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها؛
- \* مشاهده و بسط.

## ۴- تجزیه و تحلیل (Analysis):

هدف اصلی در این فاز، تعیین تفاوت و شکاف بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب است. در این مرحله می‌باید علل ریشه‌ای این تفاوت شناسایی شده و عوامل آن مورد بررسی دقیق قرار گیرند. برای این کار می‌باید اطلاعات را به درستی دسته‌بندی کرد؛ بیشترین تأکید بر اطلاعات مفید است. پس از آن با پردازش اطلاعات، فواصل موجود شناسایی شده و علل اصلی شکاف‌های موجود تشخیص داده می‌شود. روش انجام کار بدین صورت است:

- \* مرتب‌سازی و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات؛
- \* کنترل کیفیت اطلاعات و داده‌ها؛
- \* نرمال‌سازی داده‌ها؛
- \* تشخیص تفاوت و شکاف در عملکرد؛
- \* تشخیص علل تفاوت عملکرد.

اقدامات لازم در این مرحله به این صورت خلاصه می‌شود:

- \* انتخاب فرایندی که بر اساس راهبرد سازمان باید الگوپذیر شود؛
- \* تشکیل تیم الگوبرداری؛
- \* درک و مستندسازی فرایندی که الگوپذیر می‌شود؛
- \* تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد فرایند (کیفیت، زمان، هزینه و ...).

## ۲- جستجو و بررسی (Searching):

شناسایی سازمان‌های پیشرو، جستجو برای یافتن بهترین سازمان‌هایی که عملکرد بهتری در فرایندها دارند در این مرحله صورت می‌پذیرد. پس از یافتن سازمان‌های موردنظر، از بین آن‌ها بهترین انتخاب شده و برقرار کردن ارتباطات اولیه با آن سازمان آغاز می‌شود. اقدامات لازم در این مرحله نیز به این صورت خلاصه می‌شود:

- \* طراحی فهرستی از معیارهایی که یک سازمان مطلوب باید داشته باشد؛
- \* جستجوی سازمان‌های مستعد و بالقوه؛
- \* مقایسه و انتخاب بهترین سازمان برای الگوگیری از آن؛
- \* برقراری ارتباط با سازمان موردنظر.

## ۳- مشاهده (Observing):

در این مرحله هدف اصلی، شناخت و مطالعه فرایندهای سازمان موردنظر است که نیاز به جمع‌آوری اطلاعات دارد؛ اطلاعات مورد نظر در سه سطح جمع‌آوری می‌شوند:

- \* شناسایی سطح عملکرد سازمان؛
- \* شناخت روش کار؛
- \* عوامل ایجادکننده و محرک جهت عملکرد بهتر.

الگوبرداری فقط به دنبال راه‌های بهتر نیست بلکه در جست‌وجوی بهترین راه است.

# الگو برداری یکی از مؤثرترین شیوه‌های بهبود مستمر فرایندها است.

## ← الزامات الگو برداری

- ۱- کسب موافقت مدیریت سازمان در تمامی مراحل کار.
- ۲- در دسترس بودن منابع مورد نیاز برای مطالعه.
- ۳- ضرورت مشارکت صاحبان یا مسئولان فرایند در مطالعه [۳].

## ← چالش‌ها و موانع فراروی الگو برداری

- ۱- ترس از دست دادن مزیت‌های رقابتی به دلیل تسهیم اطلاعات (امتناع از دادن اطلاعات به رقبا)؛
- ۲- غرور نسبت به سهولت فرایند الگو برداری و احساس بی‌نیازی از رویکردی نظام‌مند در الگو برداری؛
- ۳- الگو برداری از چیزهایی که به سادگی قابل الگو برداری هستند ولی فاقد اهمیت‌اند؛
- ۴- صرف نظر کردن از فاز برنامه‌ریزی در فرایند الگو برداری که موجب تبدیل شدن آن به یک بازدید تفریحی و آشنایی کلی می‌گردد [۲].

## ← جمع‌بندی

از آنجا که هیچ فرد یا سازمانی برای استفاده از شیوه‌های جدید، آن قدر زمان در اختیار ندارد که همه چیز را خود تجربه کند، افراد و سازمان‌های یادگیرنده باید با مشاهده و بررسی شیوه‌های موفق تجربه شده توسط سایرین، از این روش‌ها برای بهینه‌سازی فرایندهای خود استفاده کنند. الگو برداری یکی از مؤثرترین شیوه‌ها در جهت بهبود مستمر فرایندهای سازمان است.

## ← یک تجربه موفق

یکی از پروژه‌های در حال اجرا در معاونت طرح و برنامه دانشگاه فردوسی مشهد، بهبود فرایندهای دانشگاه است که الگو برداری به عنوان یکی از روش‌های مشخص در مهندسی مجدد فرایندهای در دست اقدام این معاونت به کار گرفته شده است.



## ۵- تطبیق (Adapting):

برنامه‌ای که بر اساس آن عمل الگو برداری انجام شده است می‌باید مورد پذیرش قرار گیرد. هدف اصلی از تطبیق، ایجاد تحول و بهبود است. بنابراین اطلاعات به دست آمده و روش‌های اجرایی باید مورد توافق و پذیرش مدیریت ارشد سازمان باشد تا پس از آن طرح اجرایی را تهیه و پیاده‌سازی نمود. علاوه بر آن نظارت دقیق بر میزان پیشرفت طرح برای اطمینان از تحقق اهداف مورد نظر، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. روش انجام کار عبارت است از:

- \* دادن یافته‌های مرحله تحلیل به مدیریت ارشد سازمان و فراهم کردن زمینه پذیرش آن‌ها؛
- \* ایجاد اهداف عملیاتی برای بهبودها؛
- \* طراحی یک برنامه اجرا برای بهبودها؛
- \* اجرای برنامه بهبود؛
- \* نمایش پیشرفت کار؛
- \* گزارش نهایی و بررسی فرایند از طریق بازخورد [۳].

## ← مزایای الگو برداری

- ۱- اهداف، مبتنی بر شرایط بیرونی تعیین می‌گردد.
- ۲- فرهنگ اندازه‌گیری واقعی بهره‌وری گسترش پیدا می‌کند.
- ۳- امکان رقابت و توسعه ایجاد می‌شود.
- ۴- بهترین راه‌های انجام کار، شناسایی، تحلیل و مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- ۵- آگاهی از موفقیت سایر سازمان‌ها و استفاده از تجارب آن‌ها ممکن می‌گردد.

**منابع:** ۱- سلطانی، ایرج و پورسینا، محسن (۱۳۸۶)، «پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر به زبان ساده»، انتشارات ارکان دانش.  
۲- اخوان، پیمان (۱۳۸۳)، «الگو برداری»، مجله تدبیر، شماره ۱۴۳  
۳- سلطانی، ایرج (۱۳۸۶)، «تعامل نیاز سنجی و اثر بخش آموزش در سازمان‌های یادگیرنده»، انتشارات ارکان دانش.  
**4- Mckinnon, k.R & et.al. (2000) Benchmarking: A Manual for Australian universities**

نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه  
تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۰۰ E-Mail:vpb@um.ac.ir  
تدوین: معاونت طرح و برنامه  
پایه‌گذاری: مهدی مهدیان فر- احسان سالاری- امین بابادی  
مشاور علمی: دکتر شمس‌الدین ناظمی  
ویراستار ادبی: جعفر چهارمعالی

